



Título: "TLATLAYA"  
Autor: Salvador Díaz  
Técnica: Óleo sobre Periódico

# LA ADMINISTRACIÓN DEL EQUIPO IDEAL

*The ideal team management*

**ROBERTO ALEJANDRO TERRAZAS GARZA**

## RESUMEN

La administración de los recursos humanos en los últimos años se ha visto envuelta en un constante proceso de transformación y cambio, sin excluir a las organizaciones educativas del nivel medio superior y superior. En México se han dedicado importantes esfuerzos y recursos para avanzar en el desarrollo de un sistema educativo incluyente y de calidad, considerando al docente como la parte importante para alcanzar los requerimientos exigidos por las políticas nacionales e internacionales. El objetivo de la presente investigación es desarrollar recomendaciones para las instituciones educativas del nivel medio y superior para mejorar sus procesos de reclutamiento y selección del personal docente a contratar y con ello lograr captar y retener al personal adecuado a las necesidades y planes de las instituciones educativas.

**PALABRAS CLAVE:** educación, recursos, reclutamiento, selección, administración, capital.

## ABSTRACT

The administration of human resources in recent years has been involved in a constant process of transformation and change, without excluding the educational organizations of the medium and superior level. In Mexico, significant efforts and resources have been devoted to advancing the development of an inclusive and quality educational system, considering the teacher as the important part to achieve the requirements demanded by national and international policies. The objective of the present research is to develop recommendations for educational institutions of the medium and superior level to improve their recruitment and selection processes of the teaching staff to hire and thereby achieve and retain the appropriate personnel to the needs and plans of educational institutions.

**KEYWORDS:** education, resources, recruitment, selection, administration, capital.



Según datos del INEGI (2010) México cuenta con 234 planteles de los cuales, 11 escuelas en bachillerato, 2 escuelas en profesional técnico, 8 escuelas en formación para el trabajo y una escuela a nivel superior, el resto es de nivel básico. 229 docentes están laborando en las instituciones de nivel bachillerato, profesional técnico y formación para el trabajo, de los cuales 171 son de bachillerato.

Como personas y como sociedad estamos inmersos en formar grupos de familia, trabajo, equipos colaborativos y hasta en competencias de diferente índole. La conformación de éstos, radica en llevar a cabo roles y funciones específicos, para los cuales se nos asignan actividades de acuerdo a cualidades y características que posean los individuos que integran los mencionados grupos; sin embargo, no existirían sin la adecuada cohesión, empatía y administración pertinente.

Un equipo de fútbol no funcionaría si los once integrantes tienen características y cualidades de defensas. Un departamento de ventas no avanzaría si la mayoría de los integrantes tuviera toda la experiencia en compras; tampoco una escuela, si todos los profesores pensarán y actuarán de la misma manera y hubiesen sido formados para impartir la misma asignatura aunque a ellos se les requiriera para impartir otras materias, por mencionar sólo algunos. Todos fueron conformados para conseguir objetivos o de acuerdo a diferentes necesidades, a veces atendiendo a los planes y programas de las organizaciones o en ocasiones llevadas a cabo por las causas del momento.

Para entender los procesos a seguir en el alcance de las metas que las organizaciones se plantean, los miembros deben conocerlas, asimilarlas y ejecutarlas. Se necesitan elementos que integren en su cultura los conceptos, posean características, habilidades y competencias que ayuden al logro de objetivos. Por esta razón el administrador de recursos humanos debe conocer las nuevas necesidades y tendencias a las que se enfrentan las organizaciones y no desconocer que el reclutamiento y selección de personal no es simplemente escoger personas solamente por cubrir un espacio que está vacante en el organigrama de las organizaciones.

Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos pero, no es sino en los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres (Gómez, 2005).

Las funciones del área de recursos humanos mencionadas por Liquidano (2006), son para atraer y retener al talento humano de la empresa como clave para la generación de ventajas competitivas en los negocios, a través del incremento y mejora de las prácticas de recursos humanos. Muchas organizaciones desean obtener la tan

mencionada ventaja competitiva, desafortunadamente no ha sido vista e interpretada de la misma forma por todas las organizaciones, muchas de ellas hacen lo mismo que hace 20 o 40 años con la selección de su personal, obligando al estancamiento en sus operaciones y dejando a un lado las mejoras, en donde la eficiencia y eficacia son conceptos conocidos pero no practicados.

Ladino y Orozco (2008) comentan que los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el desarrollo de las funciones de cada empresa; con esto, cada uno de sus componentes (el tecnológico, físico, estructural y el capital humano) deben ajustarse óptimamente a estos cambios.

## ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Hace dos o tres décadas atrás, se definía los recursos humanos simplemente como aquella que proporcionaba la fuerza laboral a una organización. Esa función ha evolucionado y ahora se le considera como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores. La administración de los recursos humanos involucra todas las decisiones gerenciales y prácticas que afectan e influyen a la gente, desde la planeación, recluta-

*No es sino en los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres (Gómez, 2005).*

miento, selección, compensaciones, motivación, liderazgo, capacitación y promoción a un desarrollo profesional y la gestión del conocimiento.

### **GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La planificación de los recursos humanos está relacionada con el flujo de personas que entran y salen de la organización. Involucra la proyección de las necesidades laborales, el suministro del mismo y la planificación de los programas necesarios para asegurar que la organización tenga los empleados calificados, cuando y donde lo requieran. La planificación estratégica de recursos humanos enfatiza un papel proactivo en la función como un participante en la formulación de planes organizacionales estratégicos.

El planeamiento de recursos humanos requiere los siguientes dos tipos de información:

- *De Afuera del Ambiente Externo:* cambios predecibles en economía o en una industria específica; condiciones del mercado laboral en sexo, edad y raza así como de regulaciones gubernamentales.
- *De Adentro de la Organización:* planes organizacionales a corto y largo plazo, también la cantidad de individuos que van a estar en un periodo retirándose o abandonando la empresa.

Una vez que el planificador de recursos humanos obtiene la información externa e interna puede prever la demanda futura de empleados (tanto interna de empleados y sus habilidades y promocionalidad así como la disponibilidad de diferentes personas en el mercado externo laboral). El úl-

*Los cambios tecnológicos, económicos y sociales están provocando que las organizaciones dependan cada vez más de los recursos humanos para el cumplimiento de sus objetivos (Kooritz, 2010).*

timo paso es que al planear recursos humanos se diseña un programa que asegure la demanda en el futuro.

El planeamiento tradicional de recursos humanos es iniciado y manejado por el departamento. Sin embargo como la información es requerida de todas las partes de la organización, los gerentes en línea deben ser involucrados en este proceso principalmente el planeamiento de recursos humanos estratégico.

### **IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO**

Pocos ejecutivos o directivos rebatirían en el hecho de que las personas son vitales para la operación eficaz de una organización. Los administradores suelen afirmar que la gente es su activo más importante; sin embargo, prácticamente no aparecen nunca en los balances generales, a pesar que se dedica una gran cantidad de dinero, tiempo y personal en el reclutamiento, selección, contratación del personal.

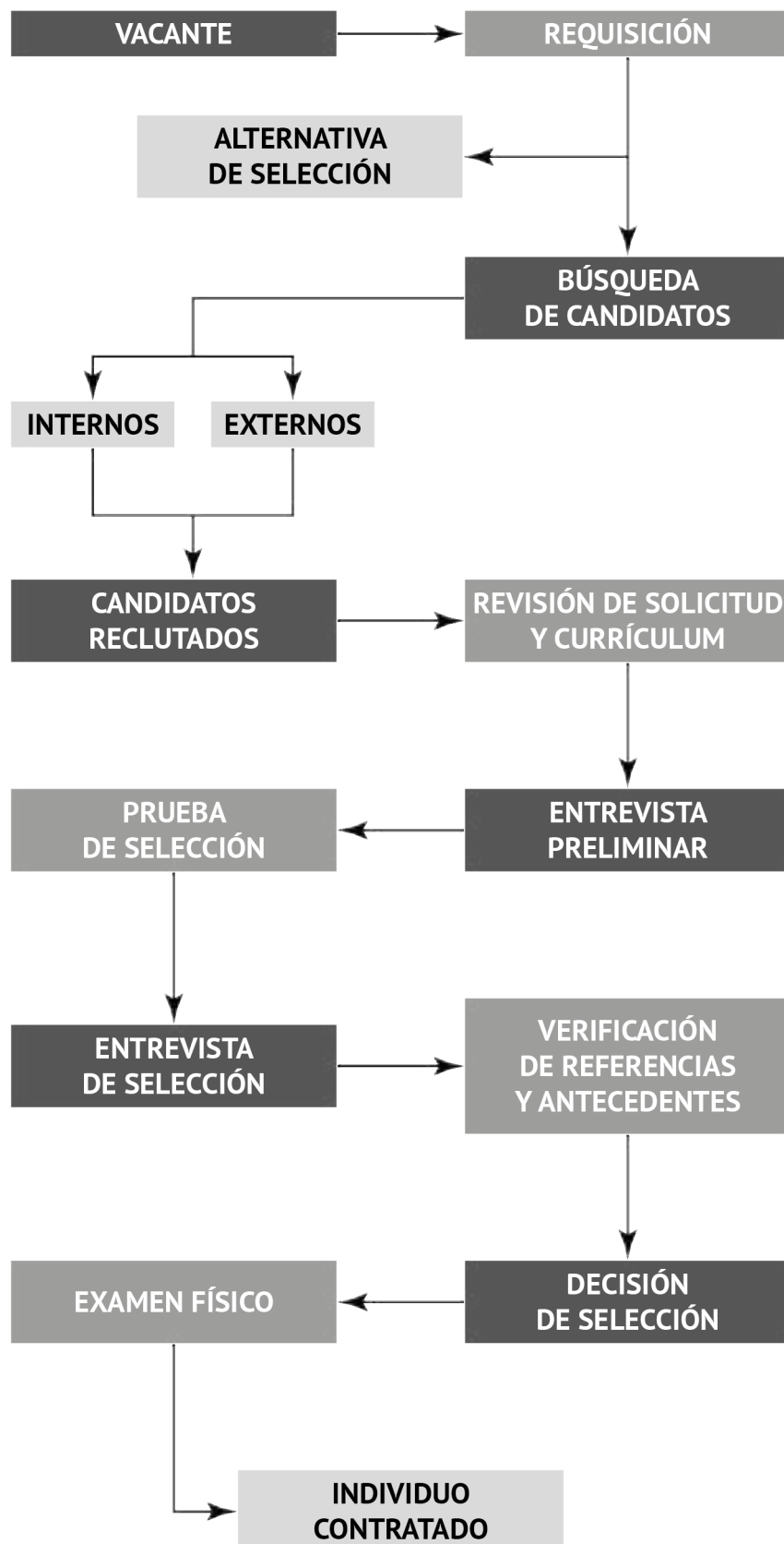
La calidad de los administradores es uno de los factores determinantes de mayor importancia en el éxito duradero de una organización; su selección es uno de los pasos más decisivos del proceso de administración en su totalidad. El grupo directivo debe

analizar los procesos a utilizar para elegir tan importante cargo, de no aplicarlos desde este punto inicial, se podrá cometer equivocaciones al elegir al capital humano de toda la organización y con esto poner en riesgo el cumplimiento de objetivos y la misión de la misma.

El reclutamiento consiste en atraer a candidatos que puedan ocupar los puestos con los que cuenta la estructura organizacional y antes de proceder a ella, es necesario que los requisitos de los puestos (los cuales deben relacionarse con la tarea por desempeñar) hayan sido claramente identificados, lo que facilita el reclutamiento de candidatos externos. Las empresas con una imagen pública favorable están en mejores condiciones de atraer candidatos calificados.

La selección es el proceso para elegir entre varios candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona más indicada para ocupar un puesto en ese momento o en el futuro.

Los cambios tecnológicos, económicos y sociales están provocando que las organizaciones dependan cada vez más de los recursos humanos para el cumplimiento de sus objetivos (Kooritz, 2010). La eficiencia de la administración de los recursos hu-

**FIGURA 1. Proceso de Reclutamiento y Selección.**

manos determinará el desempeño de las organizaciones dentro de su medio ambiente (López, 2004), lo más conveniente es mantener el control mediante la aplicación de políticas diseñadas para tal efecto, revisar a fondo la misión, visión planteada, el contexto en donde se desarrolla y trazar los objetivos estratégicos tomando en cuenta los elementos que interactúan.

López (2004) menciona que sin importar la trayectoria, cantidad de recurso económico o la actividad a la cual se dedique, una organización podrá tener los mayores avances tecnológicos y contar con todo el capital financiero que necesite, pero sino cuenta con una adecuada política de recursos humanos, la plantilla de trabajadores o empleados siempre estarán entrando y saliendo de la empresa, motivándose con ello una perniciosa rotación de personal.

Las posibles causas pudieran ser internas o externas pero, algo que se ha visto, es que los efectos de la rotación de personal dentro de las organizaciones tienen que ver principalmente con la baja de productividad, la falta de competitividad, los costos, el descontrol del personal que permanece, la falta de motivación, entre otros. Lo anterior llevará tarde o temprano al debilitamiento de la organización y la salida del mercado.

Muchas de las causas pasan desapercibidas debido a que en algunas áreas de recursos humanos continúan con los conceptos, prácticas precarias sobre el manejo de personal. Éste parece ser un activo desechable, ya que se dispone de él considerándolo como simples unidades operativas,

números que tiene la empresa (López, 2004). Los recursos humanos deben considerarse como una pieza clave en el desarrollo de las organizaciones ya que permite la realización de sus metas, elevando su papel a una posición estratégica. La organización que no tome esta premisa (sea del tamaño o giro que sea), estará inmersa en una clara desventaja competitiva y situando su permanencia en riesgo.

En el reclutamiento y selección se tienen distintas técnicas o métodos interesantes para buscar a los empleados más capaces; las organizaciones las retoman y aplican a su conveniencia, o lo mejor de esto, las mejoran a sus necesidades o experiencias al estar utilizándolas. Sin embargo, sólo se observa en organizaciones con una gran trayectoria o experiencia en su haber, caso contrario con las medianas y pequeñas donde los administradores perciben conocer las herramientas pero no son aplicadas, por tal motivo el proceso es escueto y sin un objetivo tal vez específico, obligando a no sacar el mayor provecho de esto y por ende

no captar al personal que pudiera realizar excelentes aportaciones a la organización.

Dentro de las consideraciones generales que se pueden hacer en torno a la manera y la forma como la gerencia y recursos humanos se desenvuelve, Martínez (1998), mencionado en Gómez (2005), destaca los siguientes elementos que lo conforman:

1. Análisis y Diseño del Trabajo
2. Reclutamiento y Selección
3. Evaluación y Revisión del Desempeño
4. Administración de los Sueldos y Salarios

Todos estos puntos están estrechamente ligados, como funciones básicas en la gerencia de recursos humanos, es importante la planificación de los recursos para el cumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales, el análisis y diseño de puestos nos permite conocer las tareas y actividades de todos dentro de la organización, esto sirve como referencia a otras funciones de la gerencia de recursos humanos como el reclu-

tamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño y administración de sueldos.

El reclutamiento y selección permite escoger y evaluar al personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La revisión del desempeño permite evaluar en dos aspectos: tanto al empleado para ver su desempeño, como para la organización, evaluando qué tan bien se ha realizado la selección y cómo se encuentra el puesto. En cuanto a la administración de sueldos y salarios, esto representa un factor importante para motivar a los empleados.

### ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EDUCACIÓN

Si pensamos que la administración del capital humano es exclusiva de las personas que integran las organizaciones o directivos, y que ellos son los únicos que determinarán las acciones a implementar a través de la planeación realizada, para el caso de las empresas, tal vez esta afirmación sea correcta.



Pero al tratarse de educación, está inmerso el factor externo de las organizaciones mundiales, gobierno y sociedad, las que también determinarán los elementos que deben integrarse en esta labor. La participación del gobierno con las reformas a la educación pública, donde hacen cambios sobre la administración del personal docente, establecen los lineamientos que deberán seguirse para el reclutamiento y selección del personal.

*Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos* (SEP, 2009), elaborado por la Dirección de Normatividad y Evaluación, se exponen las acciones realizadas por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior ANUIES, llevando esfuerzos en la planeación de la educación superior, desde la parte de administradores hasta el seguimiento de la planeación de la administración del personal docente que trabajará en estas instituciones.

De lo anterior solo por mencionar la perspectiva desde México, pero en el ámbito internacional la preocupación de los organismos por establecer lineamientos a seguir para incrementar la calidad de la educación, también fue centro de interés de llevarlo a la parte de las prácticas de recursos humanos en las instituciones educativas, esto mencionado en el documento *La formación de recursos humanos para la gestión educativa en América Latina* (UNESCO, 1998), estableciendo características principales, acciones a seguir, las funciones de los administradores de las instituciones educativas, todo esto por una educación de calidad para todos.



Las mejoras y cambios en la administración de recursos humanos en la educación no están inmersas en el interior de las mismas, por tanto es importante entender las reformas educativas elaboradas en las que se establecen los aspectos del capital humano altamente calificado para poder alcanzar con éxito las metas previstas por UNESCO. La implementación de reformas en sistemas educativos descentralizados supone encarar procesos de cambio muy complejos, donde se necesita personal con capacidad para liderar el cambio, identificar problemas, diseñar y ejecutar soluciones a esos problemas y definir estrategias.

Ante estas modificaciones de la manera de ver la administración de recursos humanos en la educación, será necesario revisar qué instituciones cumplen con los lineamientos planteados, en establecer métodos y procesos correctos para llegar a captar al personal docente calificado. Cualquier institución que aporte servicios de educación deberá registrarse ante estas recomendaciones o reformas, con el fin de cumplir y construir un adecuado sistema educativo que lleve a las nuevas generaciones a una competitividad globalizada, permitiendo con ello abrir las puertas de las oportunidades.

*Organismos como la OCDE se encuentran evaluando la calidad de la educación a través de las calificaciones de exámenes aplicados a los estudiantes de diferentes niveles educativos.*





Organismos como la OCDE se encuentran evaluando la calidad de la educación a través de las calificaciones de exámenes aplicados a los estudiantes de diferentes niveles educativos, revisan las aplicaciones de las propuestas educativas realizadas a cada uno de los países a través de los foros y congresos internacionales, con la fe indudable de que un país con mejor educación conlleva a un mejor desarrollo económico, político y social.

La relación de los costos generados en el proceso de reclutamiento y selección, es una característica no observada en los balances financieros de las organizaciones, ya que no son vistos de manera directa, debido a que no es un indicador comúnmente empleado por la poca atención o el desconocimiento de cómo este factor pueda perjudicar.

Valderrama (2009) menciona que el proceso de reclutamiento y selección del personal potencialmente calificado y capacitado para aportar valor a la empresa, debe ajustarse a ciertos criterios y requisitos ya que, de no ser así, el costo para la organización sería altísimo que repercutiría en un alto grado de inestabilidad laboral, ausentismo, depresión, estrés laboral, entre otros, provocando el deterioro de la organización o incluso propiciando su cierre.

Para que el proceso de reclutamiento y selección sea efectivo, el profesional encargado deberá emplear una metodología que facilite la obtención de información ineludible para poder tomar las decisiones pertinentes, sin embargo no debe dejar de tener en cuenta que el objeto y principal sujeto de esta actividad es el hombre, el cual es el principal activo de la or-

ganización y que, al ser éste un organismo complejo, no existe un método simple para medir su rendimiento y valor, con lo cual la selección del personal se vuelve aún más complicada. Es indudable que todo proceso debe reportar la derogaciones en las que ha incurrido, en espera de haber alcanzado los objetivos al costo menor posible; de esta forma cuando se han logrado resultados eficientes y eficaces, estos atributos estarán relacionados con la optimización del tiempo, esfuerzo y recursos utilizados.

El objetivo de la evaluación implica comparar lo ejecutado contra lo planeado. Detectar errores en los procedimientos, funciones y actividades, analizar el uso de recursos, implementar las correcciones pertinentes y si es necesario, replantear los objetivos y las metas.



## CONCLUSIONES

La administración de los recursos humanos es un área bastante sensible en la mentalidad que predomina en las organizaciones; es contingencial y situacional ya que depende de la cultura existente en cada organización y de la estructura adoptada. Depende de las características del contexto ambiental, del negocio de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de variables importantes.

La administración de los recursos humanos ha experimentado y sigue con grandes cambios e innovaciones; con la creciente globalización de los negocios y la exposición gradual a la fuerte competencia mundial, las personas ya no son el problema de las organizaciones, sino la solución de sus problemas; dejan de ser desafío para convertirse en ventaja competitiva de las organizaciones que saben cómo tratarlas.

Muchas organizaciones no han creado el departamento de recursos humanos o, si lo poseen, no le asignan las funciones correspondientes para el cual fue creado. Son otros los departamentos encargados de proveer personal y falta promoción hacia los colaboradores actuales con los que se cuenta.

Deben utilizar más los medios de comunicación tecnológicos para dar a conocer vacantes o para crear las bases de datos que puedan ser requeridas en un futuro cuando anden en búsqueda de personal. Deben conocer y dominar las técnicas de selección si se quiere reclutar al personal docente que reúna el perfil solicitado

*Muchas organizaciones no han creado el departamento de recursos humanos o, si lo poseen, no le asignan las funciones correspondientes para el cual fue creado.*



ante las exigencias legales y sociales, utilizar las ya existentes o adecuar, según el contexto organizacional.

Observamos organizaciones que no cuentan con un guión para la realización de la entrevista, pocas están abiertas a contratar personal con amplia diversidad cultural, situación que pudiera traer problemas legales por no permitir la igualdad de oportunidades. Las organizaciones en su mayoría no aplican exámenes teóricos, prácticos de habilidades y valores, además no consideran aplicar exámenes médicos a sus entrevistados a seleccionar. Es importante mencionar el objetivo de la organización con el personal a contratar, la comprobación de las referencias académicas y laborales, la información o base de datos del personal entrevistado y la firma de un contrato de trabajo donde se especifiquen todas las obligaciones y responsabilidades.

## RECOMENDACIONES

Es recomendable crear el departamento de recursos humanos con el personal profesional adecuado con las funciones exclusivas, entendiendo que el objetivo es de proveer personal pero sin ser la última instancia que decide su contratación, estableciendo un proceso a seguir para el reclutamiento y selección de todo el personal, en especial el docente.

Hay que establecer en los procesos, la promoción de los colaboradores ya existentes ya que esto ayuda al desarrollo y motivación del personal. Se deben considerar no solamente los medios impresos como medio de comunicación de vacantes, sino también innovadoras formas de dar a conocer las vacantes y en este sentido las herramientas tecnológicas de comunicación.

Dentro del proceso para el reclutamiento y selección, todas las organizaciones deben incluir el uso de técnicas de selección como las pruebas de conocimiento, test psicológicos y aplicación de diferentes tipos de exámenes ya mencionados, los guiones de entrevistas, para contar con toda la información que estas herramientas puedan aportar y, de ser necesario, crear algunas acorde al contexto, necesidades y experiencias al ser utilizadas.

Se debe crear y monitorear indicadores sobre la efectividad del departamento, como la rotación, cumplimiento de objetivos, desempeño del personal ya establecido y recién contratado, detección de necesidades de desarrollo, entre otras, para medir y detectar áreas de oportunidad. Es importante elaborar, de no contar con ellos, manuales de especificación de puestos que indiquen el perfil del personal a contratar con ayuda del departamento encargado de la planta docente. Esto permitirá ser específicos al momento de publicar una vacante de personal docente.

Es necesario elaborar los contratos acordes a la Ley Federal del Trabajo considerando la contratación de personal con diversidad cultural, étnica,

entre otros. Contar con una base de datos actualizada para poder ser utilizada en un futuro, considerar crear una a través de una página de internet.

### IMPLICACIONES

Cada una de las organizaciones deberá integrar los elementos que considere faltantes y aun así no estamos asegurando que el área de Recursos Humanos será sólida en la institución, esto se logrará incluyéndola en la planeación directiva, en la libertad de decisiones que tenga y en las actualizaciones y revisiones que se hagan al respecto en el reclutamiento y selección, tratando que esto no sea algo estacionario, sino además buscar las innovaciones que puedan aportar al buen desempeño de esta práctica tan importante en las organizaciones y sobre todo hacia el personal inmerso en ellas.



## REFERENCIAS

- Gómez, N. y T. (2005).** *Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en la gerencia de recursos humanos en la empresa Edil Oriente Internacional Maturín-Estado de Monagas*, Universidad de Oriente, p. 8-10.
- INEGI (2010).** *México en Cifras*. Consultado el 10 octubre de 2014 en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=19>
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (1998).** *La formación de recursos humanos para la gestión educativa en América Latina*. UNESCO, p. 5.
- Kooritz, H. y H.. W. (2010).** *Administración una perspectiva Global*, 11. Edición, p. 374.
- Ladino, A. y D. Orozco (2008).** *Modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por Competencias para los Niveles Jerárquicos, Directivo, Ejecutivo y Profesional de la Empresa de Telecomunicaciones de Pereira, S.A. E.S.P.*, Universidad Tecnología de Pereira, p. 25.
- Liquidano, M, del C. (2006).** *El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano, Sus competencias y la relación con las prácticas de administración de recursos humanos*. p. 146.
- López, Juan (2004).** *La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad*, Instituto Politécnico Nacional.
- RR-HH WEB.COM.** *Retos Futuro y Presentes*. Consultado el 23 Enero de 2015 en: <http://www.rrhh-web.com/retosfuturosypresentes.html>
- RR-HH WEB.COM.** *Nuevas Tendencias en el Reclutamiento*. Consultado el 18 de Marzo de 2015 en <http://www.rrhh-web.com/artnuevotendeciareclutamiento.html>
- SEP Dirección de Normatividad y Evaluación (2009).** *Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública*. México, DF.





## *Roberto Alejandro Terrazas Garza*

Es Ingeniero Químico egresado de la Facultad de Ciencias Químicas UANL. Ha colaborado profesionalmente en empresas importantes de la industria del petróleo en Cadereyta Jiménez, Nuevo León. Ha realizado cursos importantes entre los que se encuentran los siguientes: Diplomado de formación Básica de Tutores y Diplomado en Competencias Docentes en la Educación Media Superior (PROFORDEMS), entre muchos otros. Actualmente es profesor de tiempo completo en la Preparatoria 8 UANL impartiendo cátedra en cursos de Ciencias Experimentales y es asesor de concursos diversos dentro de la dependencia. Es integrante del Comité para los Premios Nuevo León a la Competitividad y Nacional de Calidad en la Preparatoria 8 UANL.

**Correo electrónico:**

roberto\_terrzas\_garza@yahoo.com.mx

---

**Recibido:** 20/11/2018

**Aceptado:** 20/02/2019

---